



Contaduría y Administración

ISSN: 0186-1042

revista\_cya@fca.unam.mx

Universidad Nacional Autónoma de

México

México

Hernández Martínez, Juan Antonio; Herrera Tapia, Francisco; Chávez Mejía, Cristina  
Capacidades, liderazgos y estrategias de gestión de organizaciones de la sociedad civil  
en zonas rurales

Contaduría y Administración, vol. 60, núm. 4, 2015, pp. 817-835

Universidad Nacional Autónoma de México

Distrito Federal, México

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=39541189008>

- Cómo citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en redalyc.org

redalyc.org

Sistema de Información Científica

Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal

Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto



Disponible en [www.sciencedirect.com](http://www.sciencedirect.com)

[www.cya.unam.mx/index.php/cya](http://www.cya.unam.mx/index.php/cya)

Contaduría y Administración 60 (2015) 817–835

 **Contaduría y  
Administración**  
REVISTA INTERNACIONAL  
[www.contaduriayadministracionunam.mx/](http://www.contaduriayadministracionunam.mx/)

# Capacidades, liderazgos y estrategias de gestión de organizaciones de la sociedad civil en zonas rurales

*Capabilities, leadership and management strategies of civil society organizations in rural areas*

Juan Antonio Hernández Martínez<sup>a,\*</sup>, Francisco Herrera Tapia<sup>b</sup>  
y Cristina Chávez Mejía<sup>b</sup>

<sup>a</sup> Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, Representación en México, México

<sup>b</sup> Universidad Autónoma del Estado de México, Toluca, México

Recibido el 2 de abril de 2014; aceptado el 15 de junio de 2014

Disponible en Internet el 18 de agosto de 2015

---

## Resumen

Un aspecto por demás importante para nuestro país es cómo resolver el problema de pobreza en el medio rural. Al respecto, y por la experiencia en otros países, las organizaciones de la sociedad civil pueden ser aliadas importantes del Estado para contribuir al desarrollo, por los roles y capacidades que ejercen. El presente artículo se realizó a través de una investigación cualitativa de 6 organizaciones de la sociedad civil del Estado de México, analizando sus capacidades para implementar acciones de mejoramiento de las condiciones de vida de sus beneficiarios y beneficiarias. De los resultados obtenidos destacan como principales capacidades observadas el liderazgo y el compromiso de sus fundadoras, así como la estrategia de gestión implementada, definiendo esta última como el modelo metodológico utilizado para generar valor agregado en cada comunidad participante.

Derechos Reservados © 2015 Universidad Nacional Autónoma de México, Facultad de Contaduría y Administración. Este es un artículo de acceso abierto distribuido bajo los términos de la Licencia Creative Commons CC BY-NC-ND 4.0.

**Palabras clave:** Organizaciones de la sociedad civil; Rural; Capacidades; Estrategia de gestión; Liderazgo

---

\* Autor para correspondencia.

Correo electrónico: [juanpandevinda@gmail.com](mailto:juanpandevinda@gmail.com) (J.A. Hernández Martínez).

La revisión por pares es responsabilidad de la Universidad Nacional Autónoma de México.

<http://dx.doi.org/10.1016/j.cya.2015.07.001>

0186-1042/Derechos Reservados © 2015 Universidad Nacional Autónoma de México, Facultad de Contaduría y Administración. Este es un artículo de acceso abierto distribuido bajo los términos de la Licencia Creative Commons CC BY-NC-ND 4.0.

## Abstract

Poverty in rural areas of Mexico is still an unresolved problem. Experiences of civil society organizations in other countries show that they can be allies of the government to contribute to rural development because of their roles and capabilities. This article focuses on the role of civil society organizations to improve living conditions in rural areas of the State of Mexico by analyzing the work of six civil society organizations under a qualitative perspective. Leadership and commitment are some of the most important capabilities of their female founders. They have created and implemented management strategies that allow them to obtain and generate resources to satisfy local needs. Thus, their management strategies are seen as a methodological model and a key to work in a close partnership with rural communities which can be seen as an added-value to civil society organizations and community participation for rural development.

All Rights Reserved © 2015 Universidad Nacional Autónoma de México, Facultad de Contaduría y Administración. This is an open access item distributed under the Creative Commons CC License BY-NC-ND 4.0.

**Keywords:** Civil society organizations; Rural; Capabilities; Management strategies; Leadership

---

## Introducción

El problema de la pobreza en México tiene causas complejas y múltiples, la imposibilidad de atacar las causas de raíz de esta problemática ha desbordado las capacidades del estado a lo largo de una historia de programas y acciones institucionales poco eficaces. En ese sentido y de acuerdo con [González \(2005\)](#), 2 aspectos han sido manifiestos en México en los últimos años: 1) El incremento de la pobreza, y 2) Una mayor presencia de las organizaciones de la sociedad civil (OSC) que han ganado espacios de expresión y participación como actores dentro de un espacio público, y de un espacio en construcción, acotando y/o fortaleciendo al Estado en el cumplimiento de sus funciones.

Sin embargo, si bien el número de OSC a nivel nacional ha ido en aumento, no ha ocurrido lo mismo con respecto a las OSC dedicadas a actividades de desarrollo en comunidades rurales pobres, por las complejidades y tipo de trabajo que esto implica, siendo de primordial interés para el Estado su investigación y análisis, en un contexto de corresponsabilidad donde gobierno y sociedad civil actúan de manera conjunta en la resolución de los grandes problemas nacionales. Estos son los antecedentes y el interés de la presente investigación, aportar información sobre el quehacer de las OSC dedicadas al desarrollo, que facilite su crecimiento e impacto, mediante la identificación y divulgación de aquellas capacidades que las hacen ser más efectivas para implementar acciones de mejoramiento de las condiciones de vida de sus beneficiarios, como parte de su desempeño práctico y funcional.

Para realizar la investigación se seleccionó a 6 OSC del Estado de México participantes en el Programa de Coinversión Social del Instituto Nacional de Desarrollo Social (INDESOL) del año 2006 al 2009, buscando con ello la similitud de condiciones geográficas y de financiamiento gubernamental para operar algún proyecto social, pero con la posibilidad y libertad de imprimir su especial sello en hacer las cosas, conforme a su objeto social, filosofía estratégica y metodología. La investigación no intenta hacer generalizaciones a partir de una muestra estadística representativa, sino centrar la atención en la dimensión cualitativa del funcionamiento de 6 OSC utilizando rasgos teóricamente adecuados a los propósitos del estudio, es decir, un muestreo intencional que se fue construyendo a lo largo de un trabajo de campo durante el cual se perfilaron los rasgos de las OSC estudiadas ([Sautu, 2005](#)).

El objetivo y pregunta central de la investigación fue: ¿Qué capacidades de las OSC dedicadas al desarrollo las hacen más efectivas para implementar acciones de mejoramiento de las condiciones de vida de sus beneficiarios?, entendiendo capacidades como el intangible que permite a los actores de una sociedad desempeñarse adecuadamente para obtener resultados óptimos de acuerdo a sus intereses y necesidades, refiriéndose entonces a la habilidad que detentan los individuos, las instituciones y las sociedades en general para establecer objetivos, ejecutar funciones, así como para resolver problemas de forma permanente (Gómez, 2010).

Otro aspecto importante de la investigación fue el reconocer el tipo de generación de OSC de acuerdo a la clasificación de Korten (1987), quien menciona que las OSC se pueden clasificar en 3 tipos de generaciones de acuerdo a su estrategia de acción: 1) *Primera*: las que remedian las necesidades más inmediatas de la población mediante acciones directas como distribución de comida y brigadas de salud; llamadas asistenciales, 2) *Segunda*: las que generan la autoestima y capacidad para que los miembros de una comunidad obtengan beneficios aun después de que se les dio la ayuda, apoyando proyectos de desarrollo comunitario, y 3) *Tercera*: las que intentan crear una base nacional o regional para lograr la sustentabilidad del cambio en las comunidades, interactuando con una mayor cantidad de organizaciones públicas y privadas que controlan los recursos y las políticas de desarrollo, lo cual les hace necesaria la vinculación con el gobierno. Y esto con el fin de observar la relación existente entre las capacidades de las OSC y el tipo de generación alcanzado.

### *Pobreza rural en México y emergencia de las organizaciones de la sociedad civil*

La pobreza rural en nuestro país es un problema lacerante que afecta a la sociedad en su conjunto, demandando acciones radicales y permanentes para su resolución. Según cifras del Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL, 2010), la pobreza en México aumentó de 48.8 a 52 millones del 2008 al 2010, ubicándose un 32% de esta población en el medio rural, esto es, 17 millones de personas, y de las cuales 6.3 millones están clasificadas como personas en pobreza extrema o pobreza alimentaria, definida por el mismo Coneval como la incapacidad para obtener una canasta básica alimentaria, aun si se hiciera uso de todo el ingreso disponible en el hogar para comprar solo los bienes de dicha canasta. El reto es mayor cuando de acuerdo a los mismos datos del Coneval se aprecia que de los 52 millones de personas en situación de pobreza 11.7 millones corresponden a pobreza extrema o alimentaria, ubicándose el 54% en el medio rural.

La pobreza ha sido reconocida como la negación de las oportunidades y las opciones básicas para el desarrollo humano, así como la ausencia de determinadas capacidades elementales para realizarse. Una persona es pobre cuando carece de oportunidades para obtener niveles mínimos aceptables de realización personal, lo que involucra aspectos físicos como: estar bien nutrido, tener buena salud y vivir de manera óptima; pero también logros sociales un tanto complejos, como poder intervenir en la vida comunitaria (Salvador, 2008). La salud y la autonomía son entonces los componentes básicos del bienestar, entendiéndose salud como el estado de total bienestar físico, mental y social; y autonomía como la capacidad de plantear objetivos y estrategias convenientes a los intereses propios (Álvarez y Martínez, 2001).

Esta capacidad ligada a la autonomía de las personas es la que les permite tener confianza suficiente en sí mismos para desear actuar y participar en la cultura y en la sociedad de la que forman parte, denotando ello un proceso eminentemente educativo y de participación social. No basta entonces el hacerles llegar a las familias en situación de pobreza programas y recursos que mejoren sus condiciones de vida, lo cual en sí es un logro, sino también el contemplar procesos

de animación, inclusión y participación de los mismos en la identificación de sus limitaciones y soluciones, como parte fundamental de un proceso endógeno de desarrollo, que surge a partir de la conciencia crítica y acción colectiva de las personas para transformar su entorno.

Una de las principales capacidades atribuidas a las OSC es la utilización de enfoques participativos de desarrollo, que les permiten animar e involucrar a los pobres y sus comunidades en la gestión y toma de decisiones sobre desarrollo y asignación de recursos, lo cual difícilmente puede hacer un gobierno (Clark, 1997). Las OSC son capaces no solamente de llegar hasta donde las familias y comunidades en situación de pobreza se encuentran, sino también de desplegar una serie de acciones encaminadas a la promoción de la personas, trabajando en su organización y empoderamiento como aspectos fundamentales para el inicio y sostenibilidad del proceso de desarrollo.

### *Funciones y características de las organizaciones de la sociedad civil*

Las OSC son la parte organizada de la sociedad civil que se manifiestan como actores sociales, luchando por cambiar relaciones de poder, ampliando y haciendo cumplir los derechos humanos, etc. Pero también operando en una dimensión económica, sin fines de lucro, organizando y realizando una oferta de bienes y servicios para poder intervenir en los diversos ámbitos de las necesidades de la ciudadanía; que van desde la asistencia social, la recreación, el deporte, los bienes culturales, la cooperación para el desarrollo, la formación profesional y la transparencia electoral, hasta la integración de nuevas e innovadoras formas organizativas (Girardo, 2010).

La definición de las OSC se ha vuelto difícil y confusa debido a esta diversidad de funciones y roles que han llegado a asumir en los diferentes países al sustituir al gobierno en sus funciones clásicas, llamándolas de diferente manera, tales como organizaciones civiles, organizaciones del tercer sector, organizaciones no gubernamentales, organizaciones no lucrativas, etc. Sin embargo, hay características que las hacen comunes, y que las diferencian claramente del sector público y del sector privado; entre ellas están las mencionadas por Verduzco (2001), citando a Sills (1968), quien las define más desde un aspecto estructural operacional: a) entidades organizadas, b) de carácter privado, c) autónomas sobre sus actividades, c) que no distribuyen ganancias a sus socios de las actividades realizadas, y d) que pueden contar con personal voluntario.

De acuerdo con ello, las OSC aquí analizadas son reconocidas por el marco legal mexicano y se encuentran registradas ante el Registro Federal de Organizaciones de la Sociedad Civil; no fue propósito de esta investigación analizar o comparar organizaciones sin registro oficial o bajo otra figura asociativa. De esta manera consideramos a las OSC como organizaciones legalmente constituidas (Asociaciones Civiles), no lucrativas y de atención a terceros; dentro de las cuales se encuentran las eminentemente operativas y sin un patrimonio propio, como lo son las dedicadas al desarrollo (CEMEFI, 2010) (fig. 1).

Son diversas las contribuciones que la literatura registra con relación a las OSC, sobresaliendo las observadas por Clark (1997): 1) su escala, 2) su habilidad para alcanzar a poblaciones pobres y de difícil acceso, 3) su capacidad para innovar e investigar, 4) su representatividad y permanencia, 5) sus destrezas y trato personalizado, y 6) la complementariedad de recursos.

Dependiendo del tipo de OSC, y del tipo de sector al que está enfocada la organización, así será la contribución aportada, pudiendo llegar a representar un impacto importante para una comunidad, región o país, por la sumatoria de la contribución de varias OSC en uno o diversos rubros. Da Silva y Natal (1996) definen 4 categorías de análisis para determinar la contribución e impacto de las OSC en la política y economía mundial, y estas son: 1) Su importancia en términos numéricos y de membresía, refiriéndose al tamaño de sus operaciones con relación a la economía

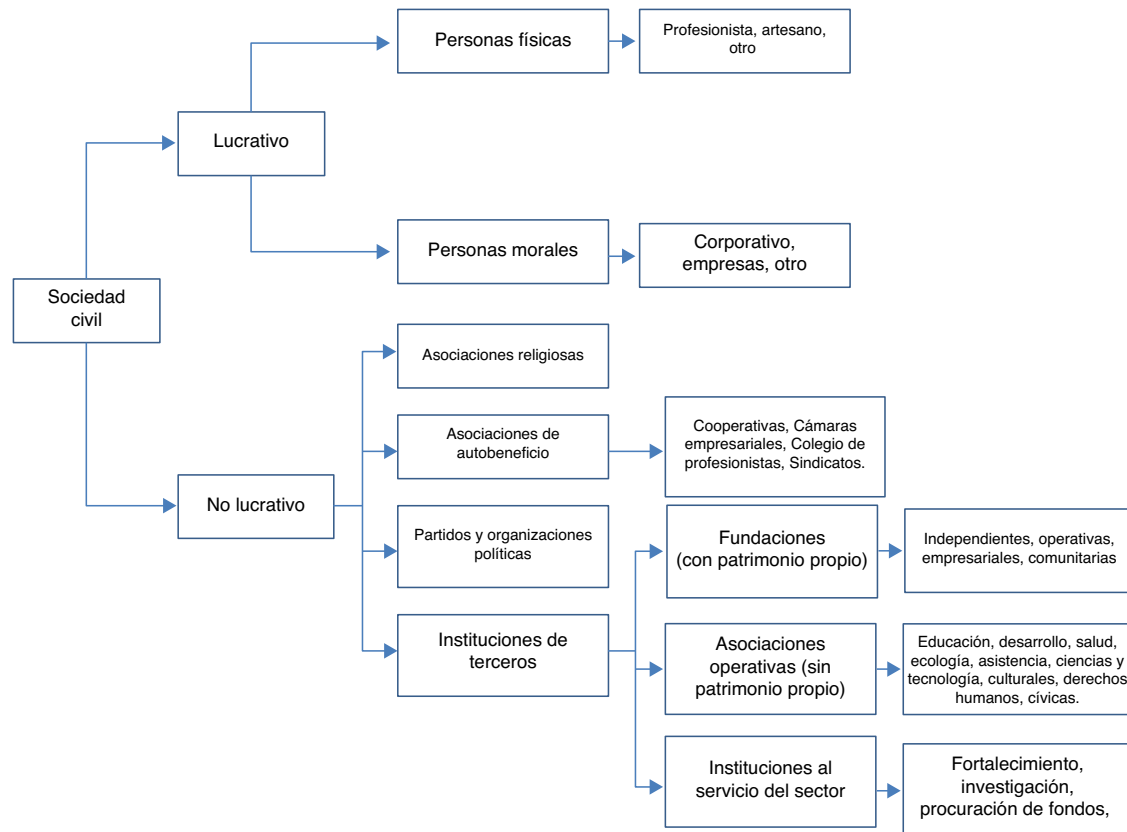


Figura 1. Clasificación de la sociedad civil.  
Fuente: [CEMEFI, 2010](#).

en su conjunto o a sectores particulares; tales como salud, educación, desarrollo, servicios, etc.; 2) Su localización en países desarrollados y la cantidad de recursos económicos transferidos; 3) El papel que en algunos países desarrollan al sustituir al gobierno en las funciones clásicas del Estado, y 4) su capacidad de propuesta, al ser organizaciones más flexibles que el aparato gubernamental, motivando a sus socios y beneficiados a buscar soluciones y proponer alternativas en métodos y procesos que enriquecen la experiencia del desarrollo comunitario.

Bresser y Cunill (1998) mencionan que cuando se examina las alternativas que se presentan para reordenar la intervención estatal en términos del otorgamiento de los servicios públicos, se verifica que son 3 las posibles formas de organizar tal suministro, involucrando externalidades positivas importantes y asegurando derechos sociales como la provisión de servicios de salud y educación, la asistencia y previsión social, el medio ambiente, etc. La primera es la que realiza directamente el suministro a través de las organizaciones estatales; la segunda es la que deja que el mercado regule la prestación de los servicios, minimizándose la presencia del Estado; y la tercera es la desestatización, modalidad mediante la cual el Estado financia las políticas sociales a través de instituciones públicas no pertenecientes al Estado ni a la esfera privada, como lo son las OSC, manteniendo el carácter público de dichos servicios. A esta última modalidad se la ha denominado «servicios públicos no estatales».

Por ello no solamente es importante el tipo y magnitud de contribución que las OSC son capaces de aportar, sino también el papel o rol que llegan a asumir, actuando como una especie de catalizador y vehículo de ideas innovadoras en el ámbito social y económico, así como un factor positivo para la consolidación de los sistemas democráticos y sociales, dando vitalidad a la participación de la ciudadanía en la defensa de sus derechos (Eleta, 2000).

### *Aproximación a las organizaciones de la sociedad civil en México*

De acuerdo con Natal y González (2002), los gérmenes del cambio que propician el apareamiento de las primeras OSC en México se dan durante la segunda parte de la década de los años sesenta, a partir del movimiento estudiantil encabezado por la Universidad Nacional Autónoma de México, el cual plantea importantes propuestas en áreas como salud, educación, tecnología, democracia y desarrollo. Sin embargo, son las reformas estructurales de los años ochenta, y el retiro del Estado como promotor del desarrollo, lo que facilita que la sociedad civil emerja con mayor fuerza e incidencia en los cambios de la gestión pública y social, encontrando en el desarrollo de las comunidades y poblaciones marginadas una oportunidad de participación y contribución.

Sin embargo, hay que esperar hasta el 9 de febrero de 2004, cuando se publica en el *Diario Oficial de la Federación* la Ley Federal de Fomento a las Actividades Realizadas por las Organizaciones de la Sociedad Civil (LFFAROSC), la cual destaca como uno de sus principales objetivos el fomento a las actividades que realizan las OSC, estableciendo las bases sobre las cuales la administración pública federal fomentará 16 actividades reconocidas por dicha ley, tanto de tipo asistencial como de contribución al desarrollo.

Ha sido notable observar cómo a partir de la promulgación de la LFFAROSC se ha incrementado el número de OSC de manera exponencial (fig. 2), las cuales han obtenido del gobierno federal una Clave Única de Inscripción (CLUNI) al Registro Federal de Organizaciones de la Sociedad Civil, para poder concursar por recursos de las diferentes dependencias y programas del gobierno federal, a fin de implementar algún proyecto, de acuerdo a las dieciséis actividades reconocidas por dicha ley.

Sin embargo, así como se han creado OSC a partir de la LFFAROSC también han desaparecido, siendo importante no solamente la estimulación para su surgimiento, sino sobre todo para su

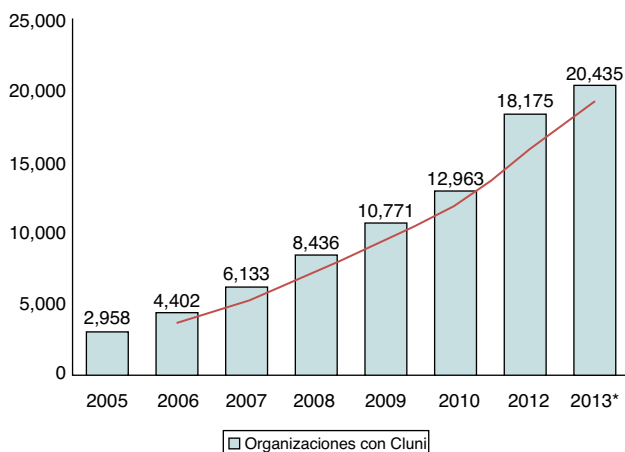


Figura 2. Incremento del número de OSC a partir de la promulgación de la LFFAROSC.

Fuente: CEMEFI, 2013.

profesionalización y mantenimiento. De acuerdo a los datos de la Comisión de Fomento de las Actividades de las Organizaciones de la Sociedad Civil (CFAOSC), escasamente 3,000 OSC han logrado obtener recursos para el financiamiento del algún proyecto, esto es, el 15%, lo cual no solamente evidencia la falta de recursos económicos disponibles, sino también los excesivos trámites burocráticos y la no claridad en las reglas de operación de los programas gubernamentales (Díaz, 2010).

Este hecho es digno de considerar, ya que México representa como país uno de los sectores no lucrativos más bajos del mundo, al contribuir solamente con el 0.5% del PIB, representando el 0.4% del empleo no agrícola, mientras que en otros países con igual o menor desarrollo aportan mayores porcentajes: Brasil, 2.2% del empleo, Perú, 2.4%, Argentina, 3.7% (Verduzco, List y Salamon, 2001). Tan solo comparar este número de 20,435 OSC en México, con respecto a los 2.5 millones de organizaciones existentes EE. UU., demuestra lo débil del sector no lucrativo mexicano.

## Método y fundamentación empírica

Fueron 6 estudios de caso seleccionados para esta investigación cualitativa (tabla 1), cuya selección de las OSC fue dada por los siguientes criterios: 1) Haber participado en alguna convocatoria del INDESOL durante los años 2006, 2007, 2008 y 2009; 2) Haber obtenido recursos para la realización de un proyecto rural en alguna comunidad marginada del estado de México; y 3) Tener por lo menos 2 años de antigüedad como organización. Este muestreo intencional nos permitió focalizar los estudios de caso de un pequeño grupo de OSC mexiquenses con presencia en zonas rurales.

La metodología aplicada fue de tipo cualitativo, en la que se utilizó preferentemente información cualitativa, descriptiva y no necesariamente cuantificada. Este tipo de paradigmas cualitativos e interpretativos de acuerdo con Tamayo (1999) son usados en el estudio de pequeños grupos (comunidades, escuelas, organizaciones, etc.), por lo que es una metodología apropiada para el análisis del funcionamiento de pequeños organismos sociales como las OSC. Dicha metodología



Tabla 1  
Relación de organizaciones civiles investigadas

	Nombre de la organización	Nombre presidenta	Años organización	Donataria autorizada	Vocación de la organización
1	Alternare, AC	Guadalupe del Río	13	Sí	Promoción del desarrollo sustentable
2	Organización Femenil de Asistencia y Superación, AC (ORFE)	Leticia Serrano	15	Sí	Promoción de los derechos humanos
3	Patronato Pro Zona Mazahua, AC (PROMAZAHUA)	Jeannette Arriola	17	Sí	Desarrollo de comunidades indígenas
4	Por un Mejor Santiago Oxtotitlán, AC	Victoria García	2	No	Cooperación para el desarrollo comunitario
5	Saber para la Vida, AC	Carolina Nieto	8	Sí	Fomento de la economía popular
6	Servicios Integrales a Mujeres Emprendedoras, AC (SIEMBRA)	Cristina Cepeda	8	Sí	Promoción de los derechos humanos y fomento de la economía popular

Fuente: Elaboración propia con base en datos del INDESOL.

se caracteriza por la utilización de un diseño flexible para enfrentar la realidad y las poblaciones objeto de estudio en cualquiera de sus alternativas.

Esta metodología cualitativa se apoyó en el método de estudio de caso aplicado a cada OSC analizada. “El estudio de caso se caracteriza por 3 rasgos. Primero, es particularístico, es decir está focalizado sobre una situación, hecho, programa, fenómeno en particular, aun cuando en su elección se tenga en cuenta que es un caso entre otros con los que comparte ciertos rasgos. La particularización y especificidad del caso es el eje del interés del investigador. Segundo, el estudio de caso permite mostrar las complejidades del mismo, y señalar que más de un factor o circunstancia contribuye a dicha complejidad. La exposición de los casos muestra la influencia del tiempo y las secuencias en que los hechos vinculados al caso tienen lugar. En el análisis, para sostener las descripciones se incluyen citas y transcripciones que lo muestran en total detalle. Tercero, la cualidad heurística del estudio de caso permite abordar explicaciones en términos de cómo suceden los hechos y por qué; y cuáles son las razones inmediatas y el contexto en que tienen lugar. Para cumplir con estas 3 condiciones el estudio de caso utiliza una variedad grande de estrategias para producir su evidencia empírica: entrevistas, observación, datos estadísticos, documentos, etc. (Sautu, 2005).

En ese sentido, la presente investigación analiza y ahonda en los diversos significados que las fundadoras de las OSC otorgan a su experiencia de vida; cómo definen su condición en la sociedad civil organizada y en consecuencia cómo actúan a nivel comunitario. De ahí que el estudio haya privilegiado el análisis mediante entrevistas a las fundadoras de las OSC con el afán de profundizar en la dimensión subjetiva que caracteriza sus liderazgos, la forma en cómo enfocan sus estrategias y cómo despliegan sus capacidades de gestión en los territorios rurales donde trabajan.

Tabla 2  
Proyectos apoyados por el INDESOL

	Nombre de la organización	Nombre del proyecto	Año de participación	Municipio
1	Alternare, AC	Construcción de gallineros familiares	2007	Donato Guerra
2	Organización Femenil de Asistencia y Superación, AC (ORFE)	Desarrollo rural en 2 comunidades mazahuas	2009	San Felipe del Progreso
3	Patronato Pro Zona Mazahua, AC (PROMAZAHUA)	Fortalecimiento del desarrollo rural sustentable	2008	San Felipe del Progreso
4	Por un Mejor Santiago Oxtotitlán, AC	Diseño de arreglos florales	2009	Villa Guerrero
5	Saber para la Vida, AC	Asesoría, capacitación y apoyo para la comercialización de microempresas productivas	2006	Chalco
6	Servicios Integrales a Mujeres Emprendedoras, AC (SIEMBRA)	Empresarias del reciclaje, procesos de construcción y mejora del medio ambiente	2009	Temoaya

Fuente: Elaboración propia con base en datos obtenidos de la investigación.

La instrumentación metodológica de los 6 estudios de caso se logró mediante la utilización de técnicas de investigación cualitativas como el cuestionario y las entrevistas a profundidad. Ambas técnicas se aplicaron a las fundadoras de las OSC; el cuestionario se enfocó a extraer información de la dimensión institucional de las OSC con preguntas cerradas, y las entrevistas en profundidad a captar la dimensión subjetiva, por lo que esta investigación descansa fuertemente en entrevistas planteadas alrededor de unos pocos conceptos o ideas sobre las capacidades, los liderazgos y las estrategias de gestión de las OSC; las entrevistas se fueron desarrollando a lo largo del trabajo de campo cuyos resultados son interpretados simultáneamente a medida que se fueron sistematizando (Sautu, 2005).

Los cuestionarios utilizados consistieron en 30 preguntas, tendentes a obtener la información necesaria para caracterizar a cada una de dichas OSC, indagando desde información básica y de tipo general, hasta información específica relativa a su estrategia de gestión comunitaria implementada y al mejoramiento de las condiciones de vida de sus beneficiarios. La guía para la entrevista a profundidad constó de 10 preguntas abiertas, las cuales se hicieron a las fundadoras de las OSC, examinando las motivaciones que les llevaron a crear dicha organización, así como sus vicisitudes durante el tiempo que han estado al frente de las mismas.

Las comunidades en las cuales están trabajando estas OSC son comunidades cuya economía está basada en la siembra y autoconsumo del maíz de temporal como cultivo principal, así como en actividades comerciales complementarias. Son comunidades carentes de muchos de los servicios básicos, con falta de fuentes de empleo y fuerte migración hacia EE. UU. De ahí las propuestas de proyectos presentadas al INDESOL, en el sentido de encontrar respuestas para el mejoramiento de las condiciones de ingreso, alimento y calidad de vida de las familias apoyadas (tabla 2).

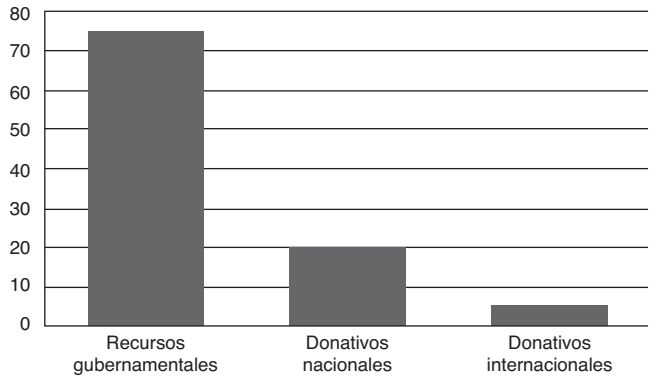


Figura 3. Fuente de financiamiento de los recursos obtenidos por las OSC (%).  
Fuente: Elaboración propia con base en datos obtenidos de la investigación.

Resultados y análisis

Con los resultados de los cuestionarios aplicados se identificaron aquellas características de carácter general que permitieran aportar información sobre su naturaleza, así como aquellas características específicas sobre su liderazgo y estrategia de gestión comunitaria para el mejoramiento de las condiciones de vida de sus beneficiarios. En la [tabla 3](#) se pueden observar las características generales de cada una de las OSC investigadas.

Todas son asociaciones civiles, coincidiendo así con los datos del Registro Federal de Organizaciones de la Sociedad Civil, el cual manifiesta que el 92% de las organizaciones civiles en el país son asociaciones civiles. Solo una OSC no es donataria autorizada por el Sistema de Administración Tributaria, siendo la que tiene 2 años de haberse constituido, pudiendo guardar relación con la complejidad y tiempo que lleva cubrir dicho trámite ante el Sistema de Administración Tributaria, lo cual sí ha sucedido con las demás OSC investigadas.

El número de personal es escaso, a diferencia de PROMAZAHUA, coincidiendo con lo que la literatura menciona sobre dicho aspecto, en parte por las débiles prestaciones laborales y la consecuente rotación del mismo ([Girardo, 2010](#)). Solo 4 organizaciones cuentan con personal voluntario (Alternare, PROMAZAHUA, SIEMBRA y ORFE), siendo menor de 5 personas por organización, y solo durante ciertos meses del año, principalmente como servicio social. Este aspecto coincide con la Encuesta Nacional sobre Filantropía y Sociedad Civil ([Layton y Moreno, 2010](#)), la cual reporta un bajo porcentaje de voluntariado en México, en parte porque la gente solo lo hace cuando es invitada por alguien a quien conocen, no de manera directa y sistemática, pero también por la falta de mecanismos establecidos por las OSC para ello.

Todas las fundadoras y directoras son mujeres, y del equipo total aproximadamente el 70% son mujeres y el 30% hombres. De igual forma, la mayoría de las beneficiarias de las OSC investigadas son mujeres.

Las 6 organizaciones coinciden en que sus recursos provienen principalmente de 3 fuentes: a) fondos de gobierno (desde un 30 hasta un 90%), vía convocatoria de proyectos, b) donativos nacionales (desde un 30 hasta un 50%) y c) donativos internacionales (desde un 5 hasta un 20%) ([fig. 3](#)). Solo una organización opera exclusivamente con recursos de gobierno, siendo la que tiene menos años de antigüedad: Por un Mejor Santiago Oxtotitlán.

Tabla 3  
Principales características de las OSC

	OSC	Figura legal	Años de constitución	Tipo de beneficiarios	Costo anual	Instalaciones	Equipo	Beneficiarios
1	Alternare, AC	Asociación civil	13	Hombres y mujeres	\$2,000,000	Propias	Propio	500
2	Organización Femenil de Asistencia y Superación, AC (ORFE)	Asociación civil	15	Mujeres	\$500,000	Rentadas	Propio	200
3	Patronato Pro Zona Mazahua, AC (PROMAZAHUA)	Asociación civil	17	Hombres y mujeres	\$3,000,000	Propias	Propio	500
4	Por un Mejor Santiago Oxtotitlán, AC	Asociación civil	2	Hombres y mujeres	\$200,000	Rentadas	Propio	100
5	Saber para la Vida, AC	Asociación civil	8	Mujeres	\$1,000,000	Propias	Propio	25
6	Servicios Integrales a Mujeres Emprendedoras, AC (SIEMBRA)	Asociación civil	8	Mujeres	\$2,000,000	Propias	Propio	500

Fuente: Elaboración propia con base en datos de campo.

### *Mejoramiento de las condiciones de vida de los beneficiarios de las organizaciones de la sociedad civil*

Son 2 los principales tipos de contribución que las 6 organizaciones reconocen aportar a sus beneficiarios: Mejoramiento del ingreso y desarrollo de capacidades, lo cual coincide con el tipo de inversiones que canalizan, las cuales obtienen principalmente del gobierno. Solo 3 organizaciones reconocen que además están incidiendo en el desarrollo organizacional de sus beneficiarios y en la salida al mercado de sus productos (Alternare, PROMAZAHUA y Saber para la Vida).

El mejoramiento en la calidad de vida de los beneficiarios de acuerdo con la OSC estudiada es evidente no solo por las adquisiciones materiales obtenidas, como lo son los pequeños proyectos productivos implementados, sino también por la autonomía que dichos proyectos y procesos les están proporcionando. Las familias manifiestan según las entrevistadas la importancia de tener un mejor ingreso por sus actividades productivas, y lo que este representa para su dignidad y economía familiar. Esto es muy evidente en el trabajo de Saber para la Vida, que está incubando emprendedoras mediante el establecimiento de vínculos comerciales con empresas urbanas, las cuales definen y pagan la elaboración de productos hechos por mujeres en el medio rural.

Las personas atendidas por PROMAZAHUA de acuerdo con su fundadora perciben que los servicios recibidos son muy completos, ya que además de contar con invernaderos para la producción de hortalizas están recibiendo servicios de salud de muy buena calidad y a costos muy bajos, y esto debido al dispensario y clínica médica que PROMAZAHUA tiene en la zona.

Las promotoras en salud formadas por la organización SIEMBRA perciben que el mayor beneficio que la organización les ha dado es la oportunidad de servir a sus comunidades, a través de acciones de organización y prevención de enfermedades, pero también de pequeños proyectos productivos, los cuales son definidos y administrados a través de comités comunitarios que ellas promueven y conforman.

Asimismo, desde la perspectiva de la fundadora de la organización Por un Mejor Santiago Oxtotitlán ha sido muy importante el tener una OSC en su propia comunidad, misma que se ha convertido en una defensora de los derechos del pueblo, principalmente por buscar férreamente la construcción de una preparatoria para sus jóvenes, aunque también ha solicitado y ganado proyectos productivos para sus productores.

Para los promotores formados por Alternare lo más importante que han recibido es la motivación y la visión de cuidar sus bosques, así como de metodologías y proyectos adecuados de aprovechamiento (ecotecnias), los cuales han aprendido a manejar y establecer en sus comunidades. Consideran que con estos conocimientos y habilidades ellos mismos pueden tocar puertas para obtener apoyos y recursos para sus comunidades.

Para las mujeres atendidas por ORFE el poder disponer de estufas ahorradoras de leña en sus cocinas ha sido muy importante, por los beneficios en salud que esto les representa, reconociendo que dichos apoyos y programas no llegaban a su comunidad, hasta que ORFE logró llevarlos.

De estas características observadas se puede reconocer que si bien algunas OSC llevan varios años operando, son organizaciones pequeñas, de escaso personal, dependientes en gran parte de los recursos gubernamentales para realizar sus acciones. Destacan 3 organizaciones que no solo han logrado un abanico más amplio de recursos para su operación, sino que con ello han conseguido también la posibilidad de tener mejores resultados con respecto al número de personas beneficiadas y al monto de los recursos canalizados, contando con documentos sistematizados y claridad en su estrategia de gestión comunitaria (Alternare, PROMAZAHUA y Saber para la Vida). Dos de ellas cuentan además con una infraestructura propia importante (Alternare y PROMAZAHUA).

Tabla 4

Tipo de generación de las OSC estudiadas de acuerdo a la clasificación de Korten

OSC	Tipo de generación		
	Primera	Segunda	Tercera
PROMAZAHUA			X
Alternare		X	
Saber para la Vida		X	
SIEMBRA		X	
ORFE		X	
Por un Mejor Santiago Oxtotitlán	X		

Fuente: Elaboración propia con base en datos de campo.

Es notable observar que todas las directoras sean mujeres, y que el 70% del personal contratado por estas organizaciones sean mujeres, así como la mayoría de sus beneficiarias, habiendo 3 organizaciones que exclusivamente están trabajando con mujeres como beneficiarias (ORFE, SIEMBRA y Saber para la Vida).

De acuerdo a la clasificación de Korten (1987) la mayoría de las OSC se ubican como de segunda generación, salvo Por un Mejor Santiago Oxtotitlán, que se ubica como de primera generación por la asistencia comunitaria que está realizando, y PROMAZAHUA como de tercera generación, al estar operando en diferentes regiones del país, y con una fuerte vinculación a instituciones, empresas y gobiernos (tabla 4).

### *Características del liderazgo de sus fundadoras*

En cuanto a las motivaciones que las llevaron a crear una OSC son diversas, desde la indignación de Victoria porque a su pueblo no le autorizaron una preparatoria, hasta la impotencia de Guadalupe por ver que como funcionaria pública era poco lo que estaba haciendo para que las familias campesinas cumplieran con las disposiciones legales de tipo ambiental y sobrevivieran, observando en ello aspectos ligados a la vocación y antecedentes de las fundadoras, ya que en el caso de Victoria ha existido un espíritu de lucha por su pueblo y su gente desde siempre, y en el caso de Guadalupe por la preservación del medio ambiente:

«[...] bueno lo principal fue la inconformidad, y me voy a enfocar a la preparatoria, cuando se fue para otro lado. La necesidad de recuperar la preparatoria, de ahí sale el coraje. Santiago Oxtotitlán es un pueblo importante, y se la están dando a un pueblo vecino más chiquito, nos están haciendo menos [...]» (Entrevista realizada a Victoria García de Por un Mejor Santiago Oxtotitlán, en agosto de 2011).

«[...] soy bióloga, tengo una maestría en conducta animal que saque en Canadá. Cuando regresé de Canadá empecé a trabajar en SEDUE, y por azares del destino llegué a una organización campesina. Cuando nos presentan a otras personas, nos presentan a Gabriel y a Elia, escuchando de diagnóstico participativo. Ana María y yo hacemos la relatoría, y entonces decimos: la conservación va por aquí, habrá parques en los Estados Unidos que no hay bronca, porque no hay gente, pero en México el territorio tiene dueño, tenemos que trabajar con la gente procesos de análisis y reflexión, iniciando así este proyecto, dejando nuestro puesto de funcionarias y pasándonos al otro lado, el de los productores [...]» (Entrevista realizada a Guadalupe del Río de Alternare, en julio de 2011).

De igual forma para Leticia fue un sentimiento de impotencia el que la llevó el crear una OSC, al ver que las mujeres no eran consideradas políticamente, optando por la vía civil en su lucha:

«[...] bueno la motivación principal fue que estando en política las mujeres no estaban atendidas, y desconocían dónde había recursos. Comenzamos en Huixquilucan cerca de 300 mujeres, éramos amas de casa, estábamos buscando una representación política y se nos vetó, entonces las mujeres dijeron que no hiciéramos nada político, que mejor formásemos una asociación [...]» (Entrevista realizada a Leticia Serrano de ORFE, en Julio de 2011).

Sin embargo para Jeanette y para Carolina no fue algo ligado a sus antecedentes el crear una OSC, sino algo que «o bien le llegó del cielo», como menciona Jeanette, «o bien la respuesta a la búsqueda de una alternativa de vida más satisfactoria», como dice Carolina:

«[...] si, la pobreza, la marginación, 1994 marca a los pueblos indígenas, por falta de un antibiótico y un suero no pasaban la noche, me tocó vivir esa pobreza. Me lo puso el cielo, es la verdad, me lo pusieron en un sueño, me llaman de la escuela de mis hijas y me invitan a un programa evangelizador, yo digo no, me dicen entonces encárgate de lo social. Llevaba médicos, medicinas, y me meto en el problema de la pobreza, y me quedo a ver qué puedo hacer aquí [...]» (Entrevista realizada a Jeannette Arriola de PROMAZAHUA, en agosto de 2011).

«[...] hay una etapa en la vida, y creo que le pasa a mucha gente, donde la parte profesional no es suficiente. Tenía una empresa de consultoría pero sentía una tremenda impotencia con lo que estaba pasando en el país, me iba bien, tenía mis hijos. Partí por trabajar en una organización de observancia electoral, empoderamiento de mujeres, y me di cuenta que la política no es lo mío. Yo tenía la experiencia de tener, siendo mujer quise dedicarme a las mujeres, y entonces vi lo difícil de arrancar algo como mujer, comencé así con todomujer.com, a formar a las mujeres en pequeñas emprendedoras [...]» (Entrevista realizada a Carolina Nieto de Saber para la Vida, en agosto de 2011).

La mayoría de las fundadoras mencionan que su preparación académica no influyó tanto sobre la decisión del tipo de OSC a crear, sino sobre todo fueron sus vivencias anteriores, así como las condiciones y aun oportunidad para hacerlo:

«[...] me formé en los Estados Unidos como intérprete traductor. Fui influenciada por Fernando Flores en conocimientos ontológicos, Saber para la Vida, aprender a escuchar, aprender a negociar, a generar acción, estés donde estés, me formé en esa disciplina. Yo hago lo mismo con las mujeres como lo hacía con los empresarios, yo hice la empresa basada en esa filosofía, primero talleres, luego asesoría a empresas, cambio de cultura, cómputo, etc. Todo el programa nuestro es ontológico que empodera a las mujeres [...]» (Entrevista realizada a Carolina Nieto de Saber para la Vida, en agosto de 2011).

Todas las fundadoras coinciden en que lo más grato de estar al frente de una OSC no es la retribución económica que reciben de ello, aunque para Carolina sí se puede tener un buen ingreso, sino sobre todo la trascendencia de sus acciones, al observar los resultados y agradecimiento de las personas beneficiadas, no se diga cuando estas son también mujeres como ellas:

«[...] las mujeres no queremos lo grandioso, en mi caso no quería una empresa en Miami, preferí quedarme en algo más manejable, con un buen ingreso. Las mujeres estamos dispuestas a ganar menos pero mantener un cierto equilibrio. El sector social es muy atractivo, el hombre se valora más como gana profesionalmente, para la mujer es la vida familiar.

Pensar en empresas más pequeñas, más equitativas, no todo tiene que ser grande de grandes dineros, cuando en verdad podemos vivir con menos, de ahí empecé la organización civil [...]» (Entrevista realizada a Carolina Nieto de Saber para la Vida, en agosto de 2011).

Para la mayoría de las fundadoras de las OSC investigadas el estar al frente de una organización les representa el cumplimiento de una misión, de un estilo de vida, de servir a su país, lo cual nos refiere una combinación entre el compromiso personal y la conciencia social sobre la necesidad de actuar en determinado ámbito de la vida pública:

«[...] pues mira a nivel personal como bióloga es la primera vez que estoy haciendo algo que vale la pena, estamos convencidos que lo que requiere este país es fortalecer capacidades, aprender a pescar y no darles el pescado. Si no tienen otras opciones es difícil, esta es la parte que tenemos que modificar, la forma de crear desarrollo, ellos se lo están proponiendo, esos bosques existen gracias a la gente, todas las técnicas es lo que se usaba hace mil años [...]» (Entrevista realizada a Guadalupe del Río de Alternare, en julio de 2011).

Todas las fundadoras coinciden en que la principal limitación que encuentran para salir adelante con sus OSC es la falta de recursos económicos, así como las dificultades para obtenerlos de las instituciones y programas de gobierno, a pesar de los resultados y beneficios obtenidos.

«[...] yo creo que a mí me encantaría que las voces de la gente pudiéramos influenciar en políticas públicas, volvernos más autosuficiente, más independientes. Hacia eso quiere ir Alternare, tenemos que seguir buscando proyectos [...]» (Entrevista realizada a Guadalupe del Río de Alternare, en julio de 2011).

En cuanto los liderazgos observados de las fundadoras, coinciden con lo reportado por [Girardo \(2010\)](#), quien menciona que en cuanto al significado trascendente del trabajo, la mayoría de los directivos de OSC lo ubican como un proyecto de vida, una satisfacción personal o una oportunidad de desarrollo personal, cuya compensación de trabajar en el sector se encuentra más en las motivaciones individuales y psicológico-sociales que en las netamente económicas.

Es evidente que el objeto social de la OSC tiene una relación directa con la visión, antecedentes y vocación de su fundadora, y que en tanto dicha fundadora permanece al frente de la institución se mantiene la perspectiva y orígenes de la OSC. Esta es quizás una de las limitaciones observadas de las OSC investigadas, que las fundadoras no están pensando en la preparación de sus posibles relevos al frente de las organizaciones.

Se pudo observar que las OSC investigadas están siendo un espacio importante de participación para las mujeres; a nivel no solamente de sus fundadoras y colaboradoras, sino también de las beneficiarias, hablando de porcentajes hasta de 100% en el caso de las fundadoras y beneficiarias, y del 70% en el caso de las colaboradoras o empleadas. Para todas estas mujeres la búsqueda del bienestar personal, familiar y comunitario fue lo que las movió a participar activamente en acciones de desarrollo, coincidiendo así con los postulados de la corriente de pensamiento denominado Género en Desarrollo (GED).

Para las fundadoras, las OSC les representan el espacio y la oportunidad de ser útiles, de colaborar con su país, de estar cerca de sus familias, de empoderar a las mujeres, de mejorar la calidad de vida en sus comunidades y de ser alguien en esta vida, cuya retribución es más por el lado afectivo y de trascendencia, que por el material. La organización se ha constituido, además de como una instancia asociada a su estrategia de supervivencia material, en un espacio afectivo, de pertenencia e identidad grupal, de expresividad, socialización e intercambio de experiencias.



### *Estrategia de gestión*

De la investigación realizada se pudo observar diferencias metodológicas en las OSC con respecto a su estrategia de gestión comunitaria implementada, definiéndola como la forma o metodología utilizada para generar valor agregado en cada comunidad participante, a fin de lograr acciones de mejoramiento de las condiciones de vida de sus beneficiarios y beneficiarias.

Esta estrategia es lo que distingue a una organización de otra, encontrando en las organizaciones investigadas una riqueza de propuestas susceptible de analizarse en detalle para su potenciación en otras zonas y con otras OSC. Dentro de los diferentes aspectos observado en estas organizaciones destaca: 1) el tipo de enfoque que están implementando, 2) el ámbito de acción abarcado, 3) el tipo de promotor a través del cual realizan sus acciones y se identifican con sus beneficiarios, 4) el tipo de recursos con los cuales se apoyan primordialmente para el logro de su objeto social, y 5) el tipo de liderazgo de quien encabeza o dirige la institución.

El tipo de enfoque se refiere al alcance que están obteniendo las OSC dentro de un territorio específico, pudiendo incidir a nivel de unas cuantas personas o familias en una comunidad, a nivel de varias familias, o a nivel de varias familias y comunidades dentro de una región. Todas las organizaciones investigadas están trabajando con varias familias y comunidades, salvo Saber para la Vida que solo trabaja con unas cuantas mujeres por comunidad, a las cuales forma como emprendedoras. PROMAZAHUA utiliza los servicios de salud como medio de promoción en varias comunidades de una región, complementando con proyectos productivos grupales por comunidad para la generación de ingresos. Alternare forma promotores comunitarios en el uso de ecotecnias, los cuales las promueven en diferentes comunidades de una región. Saber para la Vida solo trabaja con el número de mujeres suficientes para proveer algún producto solicitado por alguna empresa a la organización, siendo muy focalizada su acción. SIEMBRA forma promotoras de salud, las cuales establecen comités de salud y de proyectos productivos por comunidad, abarcando varias comunidades de una región. ORFE trabaja de manera directa con algunas mujeres dentro de una comunidad, buscando mejorar sus condiciones de hogar a través de estufas ahorradoras de leña y cisternas de acopio de agua. Por un Mejor Santiago Oxtotitlán trabaja con comités comunitarios para la resolución de algún problema específico de la comunidad.

El ámbito de acción se refiere a la manera como las organizaciones están otorgando sus servicios y la dirección de los mismos, y esto en función del tipo de proyecto operado y de la vocación, misión y especialización de la organización (educación ambiental, derechos humanos, proyectos productivos, etc.). Lo que se pudo observar es que cada una de las OSC tiene una especialidad con respecto a su objeto social, siendo algunas muy fuertes en ella (PROMAZAHUA, Alternare y Saber para la Vida), pero que en tanto dentro de dicha especialidad saben a manera de pasos o etapas a dónde quieren llevar a cada persona, familia y comunidad abarcada, son más efectivas. Es en esta parte donde resalta la propuesta técnica, educativa, de organización, y aun de salida al mercado de los productos de las comunidades, lo que las organizaciones están haciendo para mejorar las condiciones de vida de las familias, observando que en tanto las organizaciones lo tienen bien definido y sistematizado no solamente están cumpliendo con su objeto social, sino que también están pudiendo replicar su estrategia de gestión comunitaria a otras regiones, logrando con ello una mayor diversificación de sus fuentes de ingresos por el impacto regional alcanzado. Estos pasos o etapas son parecidas a las de un campo de béisbol, donde cada etapa representa un nivel de valor agregado aportado por la organización a cada persona, familia, y en algunos casos hasta comunidades, que pasan por la misma, de tal manera que cuando logran recorrer la totalidad del campo, o proceso metodológico en este caso, no solamente alcanzan el mayor nivel de valor agregado aportado por la organización, sino que pasan a formar parte de un

capital social y desarrollo territorial mayor. A manera de ejemplo podríamos mencionar las etapas manejadas por Alternare, cuyo ámbito de acción y misión es la educación ambiental a familias de comunidades marginadas para el mejoramiento de sus condiciones de ingreso: 1) La selección y promoción de comunidades participantes, 2) La identificación y capacitación de promotores comunitarios en desarrollo humano y manejo de ecotecnias, 3) La formación de comités por comunidad participante, 4) El establecimiento de ecotecnias a nivel demostrativo por comunidad, 5) La definición de un plan comunitario que incluya el manejo de ecotecnias, y 6) La definición de proyectos productivos y ambientales grupales.

El tipo de promotor está referido a la manera como la organización brinda sus servicios a los beneficiarios, y a través de quien los realiza, así como su relación contractual con la organización, pudiéndose observar diversos planteamientos; desde consultores externos independientes a la organización, hasta promotores comunitarios beneficiarios de las mismas comunidades atendidas. Es importante notar que este aspecto de la estrategia de gestión comunitaria tiene una relación directamente proporcional con el alcance e impacto de la organización, ya que es evidente que estos son mayores y perdurables en la medida que descansan en promotores comunitarios. Este aspecto se suma de manera evidente al tipo de enfoque de la organización, ya que en la medida que sus promotores son comunitarios el número de personas atendido en un territorio específico es mayor. Fue notable observar que organizaciones como Alternare y SIEMBRA, que están operando con promotores comunitarios, tienen un mayor alcance y empoderamiento de sus beneficiarios, y a un costo menor.

El tipo de recursos es un aspecto muy sensible a la estrategia de gestión comunitaria implementada por las organizaciones, ya que en la medida que estos provienen de diferentes fuentes, y no solamente de una, tienen un mayor margen de maniobra y de independencia con respecto al cumplimiento de su objeto social y de su propia metodología. Lo que se pudo observar de las organizaciones investigadas es su alta dependencia de recursos gubernamentales para operar, lo cual las subordina a los tiempos, recursos y exigencias del programa de gobierno en cuestión.

En los casos de las organizaciones analizadas es evidente que aquellas que cuentan con otro tipo de recursos, como lo son donativos de empresas y recursos internacionales, tienen un alcance e impacto mayor, situación que va muy de la mano con el tiempo que llevan desde su constitución, observándose que a mayor tiempo mayor posibilidad de contar con otro tipo de recursos o fuentes financieras de apoyo (PROMAZAHUA y Alternare), además de la claridad y oportunidad de su estrategia de gestión comunitaria.

Un aspecto finalmente observado fue el liderazgo de quien encabeza o dirige la organización, y lo que la organización representa para su vida y profesión. De las 6 organizaciones investigadas todas son dirigidas por sus fundadoras, observándose que para las mismas el estar al frente de una organización de este tipo más que ser un trabajo o empleo es un estilo de vida, el cual por mucho tiempo han mantenido, definiéndolo como una vocación o incluso un ministerio. Es interesante este aspecto, ya que permite entender la perdurabilidad de las organizaciones civiles en el tiempo, aun cuando los recursos son escasos.

## Discusión de los resultados

La actividad de las OSC investigadas está fuertemente asociada a las instituciones del gobierno por la necesidad de recursos financieros que estas requieren para poder operar, de ahí que sea cada vez más importante seguir fomentando la diversificación del financiamiento de las OSC. Para lo cual también es necesario impulsar una nueva cultura fincada en la confianza y en la

transparencia; cultura en la que el resto de la sociedad contribuye, dona y se compromete con los servicios públicos no estatales que muestran eficacia.

En la medida que las organizaciones tienen más años de antigüedad tienen una mayor posibilidad de obtener otro tipo de recursos, haciéndolas menos dependientes de los programas de gobierno y más autónomas sobre sus programas y modelos de gestión. El disponer de mayor tiempo también les permite la posibilidad de ser donatarias autorizadas ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, aspecto fundamental para la obtención de donativos de personas físicas y morales.

Estos recursos que las OSC obtienen son considerados recursos para la realización de un proyecto específico, no el pago por la realización de un servicio público, aspecto que limita seriamente la capacidad de planeación, permanencia y sostenibilidad de las OSC. El que puedan obtener recursos un año no les asegura que para el siguiente los conseguirán, aun teniendo los mejores resultados posibles. Este aspecto es muy importante, ya que en la medida en que el Estado se apoye en las OSC para el suministro de los servicios sociales, mayores posibilidades habrá no solamente de que dichos servicios sean de mejor calidad, sino de que la sociedad civil organizada se fortalezca y permanezca.

Es evidente que a partir de que se creó la LFFAROSC se han constituido diversas OSC, estimuladas por el poder contar con recursos económicos para el cumplimiento de un objeto social, pero que ante las dificultades que dicho proceso ha presentado han tenido problemas para mantenerse. Lo que se pudo observar de las OSC investigadas es que en tanto que su creación ha sido más como producto de la visión de una persona, y no la estimulación de una ley, su permanencia es mayor, con la potencial limitación de que si dicha fundadora no prepara a un sucesor o va delegando la dirección de la organización, se pudiera poner en riesgo la continuidad y permanencia de la misma.

Se requiere tiempo, relaciones y recursos para que una OSC pueda llegar a ser tercera generación en México, de acuerdo a la clasificación de Korten (1987), lo cual muestra la importancia y urgencia de que el Estado facilite el otorgamiento de servicios públicos no estatales, que permitan a las OSC el tiempo para la construcción de un capital social susceptible de acercarlas a otro tipo de recursos y relaciones interinstitucionales.

De las principales contribuciones observadas de las OSC investigadas está su capacidad para innovar e investigar, siendo muy importante la estrategia de gestión comunitaria que están implementando, el cual se convierte en uno de los aspectos más relevantes de sus capacidades mostradas, ya que les confiere las habilidades que las hacen ejecutar funciones, resolver problemas y fijar y lograr objetivos de manera sostenible.

Dentro de la estrategia de gestión comunitaria es fundamental el liderazgo de la persona fundadora, así como el tipo de promotor a través de quien la organización ofrece y ejecuta sus servicios, observándose un mayor impacto en cuanto al número de personas y procesos abarcados si dichos promotores son de tipo comunitario, por el empoderamiento y permanencia en el tiempo que esto implica. De igual forma es importante la segmentación que la organización hace de sus beneficiarios y la sistematización de sus procesos. Mientras más sencillo, claro y sistematizado sea su modelo de gestión comunitaria mayor posibilidad tendrá la organización para ejecutarlo y replicarlo en otras zonas, pudiendo llegar a ser una OSC de tercera generación, de acuerdo a la clasificación de Korten (1987), con un mayor desarrollo territorial y una mayor relación interinstitucional.

Se pudo observar que los diferentes proyectos productivos canalizados por las OSC a sus beneficiarios, producto de su participación en las convocatorias del INDESOL, permanecen operando y generándoles ingresos a las familias, evidenciando una mejor respuesta de las familias cuando

van acompañados de procesos participativos para su definición y operación. Estos resultados fueron más evidentes en las OSC que están formando y operando con promotores comunitarios, por la autonomía que esto representa para las personas. Para las OSC es claro que tan importante es el proyecto productivo canalizado como el desarrollo de capacidades de la gente.

También se puede inferir producto de este estudio que son muy importantes los beneficios que reciben las comunidades por parte de las OSC, los cuales han contribuido a mejorar la calidad de vida de los habitantes del campo en diferentes aspectos, que van desde la parte material o física, hasta lo que tiene que ver con su motivación, participación y empoderamiento. Este aspecto que permite valorar positivamente el desempeño funcional de las OSC investigadas, por la concordancia de sus resultados en campo con lo establecido en sus liderazgos, capacidades y estrategias.

## Referencias

- Álvarez, M. y Martínez, H. (2001). *El desafío de la pobreza*. Colombia: Siglo del Hombre.
- Bresser, L. y Cunill, N. (1998). *Lo público no estatal en la reforma de estado*. Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo. Argentina: Editorial Paidós.
- CEMEFI (2010). Centro Mexicano para la Filantropía, A.C., México. [consultado 15 Ago 2013]. Disponible en: [www.cemefi.org](http://www.cemefi.org)
- Clark, J. (1997). *The state, popular participation and the voluntary sector*. En D. Hulme y M. Edwards (Eds.), *NGOs, state and donors*. New York. U.S.A: St. Martin Press.
- CONEVAL (2010). Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social, México. [consulta 8 Jul 2013]. Disponible en: [www.coneval.gob.mx](http://www.coneval.gob.mx)
- Da Silva, N. y Natal, A. (1996). ONGs un mundo de diversidad. Diferencias en desafíos organizacionales. *Convergencia*, 10(11), 12–35.
- Díaz, A. (2010). La Ley Federal de Fomento a las actividades realizadas por las organizaciones de la sociedad civil ¿fomenta o desalienta? *Revista del Centro de Investigación*, 9(34), 107–117.
- Eleta, P. (2000). *Tercer sector: desarrollo y perspectivas. Reflexiones sobre la experiencia europea y en particular sobre el caso italiano* (1.ª ed). México: El Colegio Mexiquense, A.C.
- Girardo, C. (2010). *El trabajo y sus peculiaridades en las organizaciones de la sociedad civil en México*. México: El Colegio Mexiquense, A.C.
- Gómez, D. (2010). *Capacidades institucionales para el desarrollo humano. Conceptos, índices y políticas públicas*. México: Editorial Miguel Ángel Porrúa.
- González, M. (2005). Una aproximación a la participación social de las mujeres. *El Cotidiano*, núm. 20. Universidad Autónoma Metropolitana Azcapotzalco. Distrito Federal.
- Korten, D. (1987). *Third-generation NGO strategies: A key to people-centred development*. *World Development*, 15(Suplementos).
- Layton, M. y Moreno, A. (2010). *Filantropía y sociedad civil en México. Análisis de la ENAFI 2005-2008*. México: Miguel Ángel Porrúa.
- Natal, A. y González, T. (2002). *La participación de la sociedad civil en procesos de integración comercial: El caso del ALCA en México*. México: El Colegio Mexiquense, A.C.
- Salvador, L. (2008). Desarrollo, educación y pobreza en México. *Papeles de Población*, 14(55), 237–257.
- Sautu, R. (2005). *Todo es teoría: objetivos y métodos de investigación*. Argentina: Ediciones Lurniere.
- Tamayo, M. (1999). *La investigación, Serie aprender a investigar. Módulo 2*. Colombia: ICFES.
- Verduzco, G. (2001). La evolución del tercer sector en México y el problema de su significado en la relación entre lo público y lo privado. *Estudios Sociológico*, enero-abril (001): 27–48.
- Verduzco, G., List, R. y Salamon, L. (2001). *Perfil del sector no lucrativo en México*. México: The Johns Hopkins University-Cemefi.